

Capítulo 01

A Educação, o setor produtivo e o futuro do mundo do trabalho: desafios e oportunidades

Fernanda Verdolin

CEO e fundadora da Workalove Edtech
Educadora e pesquisadora do futuro do trabalho
Mestre em Administração
Especialista em gestão estratégica e marketing
Relações Públicas
Conselheira consultiva do Semesp

E desde o ano 2000, ou seja, há 20 anos, acompanhamos a mudança para a era da trabalhabilidade. O principal motivo dessa mudança foi o surgimento de novas tecnologias, que vêm substituir boa parte das atividades técnicas que fazíamos na era do emprego e da empregabilidade. Essa substituição das atividades, nos pressiona a desenvolvermos mais nossas competências comportamentais - as chamadas soft skills, do que as competências técnicas.

As soft skills são as habilidades que utilizamos no dia a dia para resolver problemas com o outro e com nós mesmos em diferentes situações. Estão intimamente relacionadas à personalidade e outros fatores emocionais construídos ao longo da vida. Nesse novo jogo precisamos desenvolver nossa capacidade de adaptação, de mobilizar nossas diferentes capacidades e habilidades para entregar, de diferentes formas, diferentes resultados. Nessa nova era nossas várias experiências de vida e carreira são rearranjadas em dinâmicas variadas para nos permitir ser um profissional multipotencial - um profissional do futuro.

Mas para isso acontecer, precisamos nos dispor à reinvenção e ao aprendizado constante, a um estado de eterno aprendiz, melhor representado pela expressão **“lifelong learning”**, ou seja, **“você aprendendo sempre e para sempre sobre você e sobre ser você de diferentes formas num mundo diferente a cada novo dia.**

Era da Empregabilidade

Era da Trabalhabilidade

Cargos	Projetos
Produtos	Experiências
Processos e controle	Criatividade Humana
Alfabetização Digital	Domínio da Tecnologia
Destino	Caminhos

Para ficar ainda mais claro, veja só essa figura que compara a era da empregabilidade com a era da trabalhabilidade, ou seja, o mundo dos nossos pais e o nosso mundo. Enquanto nossos pais viveram uma realidade em que suas carreiras eram construídas de forma linear, hierárquica e com a ocupação de cargos e funções com tarefas previamente definidas, a nossa realidade pode ser representada pela lógica de projetos, em que as pessoas são mobilizadas em projetos com início, meio e fim, focados em resolver problemas complexos e que demandam um rol muito mais amplo das capacidades de pessoas de diferentes formações e visões de mundo. Essa tem sido uma das alternativas mais efetivas para potencializar as competências das pessoas em prol de demandas cada vez mais imprevisíveis.

Na era da trabalhabilidade, **o emprego compartilha espaço com o trabalho**, por isso é fundamental entender o paradigma do trabalho - emprego. O emprego, na verdade, não morreu. As organizações continuarão existindo e precisarão de profissionais, mas, tanto as organizações, quanto os profissionais já não são mais os mesmos porque o mundo ao seu redor já não é mais o mesmo.

Portanto, a ideia de se ter um emprego, ou de um modelo mental que define que você só tem a possibilidade de atuação em um espaço linear de crescimento, previamente determinado, que te enquadra de forma limitante e ainda baseado em apenas algumas das suas potencialidades está sendo revisado. E essa revisão foca na ampliação para a perspectiva do trabalho que representa a potência máxima humana de contribuir com o mundo na superação de seus

maiores desafios, ao mesmo tempo, em que muda a sua própria realidade. Para sair dessa caixa e viver em um novo paradigma, os nossos estudantes do ensino superior de hoje terão que romper com a visão de mundo do emprego que ainda é propagada como o único caminho pelo sistema educacional de hoje.

Se na era do emprego, o diploma foi considerado garantia de sucesso na carreira, aqui na era da trabalhabilidade, em que a imprevisibilidade é a nova regra, o diploma ganha um novo sentido e passa a ser uma âncora, mas não mais suficiente para levar o estudante onde ele pode chegar.

Imagine-se na posição de um jovem entre 18 e 21 anos com ensino médio completo. Alguém que já começou a trabalhar, mas sente que seu potencial está sendo desperdiçado. Em busca de uma mudança de vida, decide entrar na faculdade. As apostas são altas — de tempo, dinheiro e energia. É um esforço que precisa valer a pena. O problema é que os anos passam e, após a formatura, ele infelizmente não consegue mudar de vida, e se sente subaproveitado no mercado de trabalho.

Mas por que isso acontece? Porque aqui nesse novo mundo - na era da trabalhabilidade, não existe mais linearidade e clareza do próximo passo que garantirá o crescimento na carreira. O desenvolvimento profissional agora acontece de forma fluida, constante e em diferentes áreas da vida e da carreira.

O atual sistema educacional tradicional ainda reflete a lógica do tempo em que foi criado — a Era Industrial — e por isso a enorme semelhança com uma fábrica:

- Tem horário de entrada e de saída;
- Tem tarefas sistemáticas e repetitivas;
- Tem estudantes distribuídos em filas nas salas de aula;
- Tem um crescimento linear;
- O gerenciamento funciona através do comando/controle.

Na nossa visão, o maior desafio como educadores está na **revisão colaborativa sobre os desafios da chegada dos novos tempos com a era da trabalha-**

bilidade. Para ficar ainda mais claro: continuamos preparando nossos futuros líderes para atuarem numa realidade industrial, que fez sentido na época dos nossos pais. E perceba, para outras gerações, trabalhar significava atuar em profissões bem definidas em carreiras lineares, com cargos hierarquicamente organizados e que permitiam um crescimento linear previsível. Isso funcionou muito bem, mas para aquele momento do mundo.

Não tinha nada de errado com aquele mundo, ele só não é mais o mundo de hoje. Agora a dinâmica é completamente diferente: as pessoas precisam transitar em diferentes realidades que mudam o tempo todo. Isso é o mundo pós-digital que ficou ainda mais evidente com a pandemia.

Descompasso entre a academia e o mercado de trabalho

Os dados compilados e recentemente publicados pela Geofusion² mostram o descompasso entre a formação superior de hoje e a ocupação profissional. Apenas uma em cada dez pessoas com diploma consegue uma vaga equivalente ao seu nível de capacitação. O estudo aponta para a possibilidade de empresas exigirem superqualificação, indicando a necessidade de uma reflexão sobre a adequação da formação acadêmica às demandas do mercado de trabalho.

A maioria dos recém-formados em cursos superiores acaba ocupando vagas destinadas a profissionais com ensino médio. Menos de 9 mil dos quase 67 mil formados nos dez maiores cursos do Brasil ingressaram em cargos de nível superior, representando apenas 12% dos egressos universitários no recorte analisado. Os dados específicos de algumas áreas, como enfermagem e direito, mostram que apenas uma pequena porcentagem dos graduados nessas áreas atua em cargos de nível superior, evidenciando uma disparidade entre a formação e a realidade do mercado.

A análise ainda destaca a preocupação em relação à transição dos recém-formados da academia para o mercado de trabalho, sugerindo a necessidade de uma avaliação mais aprofundada sobre como as universidades podem alinhar melhor a formação acadêmica com as demandas do mundo do trabalho.

² Geofusion, empresa especializada em análise de dados e soluções de inteligência geográfica de mercado. Formados em curso superior ocupam vagas de ensino médio. 2023. Disponível em: <<https://valor.globo.com/carreira/noticia/2023/12/28/formados-em-curso-superior-ocupam-vagas-de-ensino-medio.ghtml>>

O Brasil só aparece na 65ª posição, com a Universidade de São Paulo (USP) no ranking da QS Quacquarelli Symonds³, que destaca a excelência acadêmica e a reputação das instituições de ensino superior ao redor do mundo. Além disso, dentre 37 países analisados pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)⁴, o Brasil é o segundo com maior proporção de jovens que não estudam nem trabalham.

A pesquisa da Gallup⁵, renomada empresa de pesquisa de opinião e mercado sediada nos Estados Unidos, realizada em 2020, acrescenta alguns dados interessantes para compreendermos melhor a dimensão do desalinhamento da academia e do mercado de trabalho: enquanto 96% dos gestores acadêmicos nas universidades americanas consideram a formação atual do ensino superior adequada para o mercado de trabalho, apenas 11% dos líderes empresariais concordam com a afirmação.

Embora o estudo tenha sido conduzido nos Estados Unidos, a situação no Brasil é muito parecida. Alguns estudos já foram realizados com essa mesma estrutura e os resultados são bem parecidos, confirmando a discrepância entre a perspectiva dos educadores e a realidade da escassez e urgência por talentos no mercado de trabalho.

O estudo da empresa de consultoria norte-americana Korn Ferry realizou um mapeamento de competências das pessoas em postos ativos de trabalho e as competências que o mercado de trabalho exige e exigirá. A pesquisa aponta que o Brasil é o segundo país do mundo, e o primeiro das Américas, com o maior gap de competências. Essa escassez de talentos custará, até 2030, cerca de 798 bilhões de reais em receitas não realizadas⁶.

3 Top Universities. QS Universities Rankings - Top Global Universities & Colleges. 2024. Disponível em: <<https://www.topuniversities.com/university-rankings>>

4 Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE. Panorama da Educação 2022: Indicadores da OCDE. Disponível em: <<https://www.oecd-ilibrary.org/sites/3197152b-en/index.html?itemId=/content/publication/3197152b-en>>

5 Pesquisa Gallup. O abismo entre as universidades e o mercado de trabalho: uma realidade brasileira cada dia mais assustadora. 2020. Disponível em: <<https://www.estadao.com.br/politica/blog-do-fausto-macedo/o-abismo-entre-as-universidades-e-o-mercado-de-trabalho-uma-realidade-brasileira-cada-dia-mais-assustadora/>>

6 KORN FERRY (FIRM). Future of work: the salary surge: putting a price on the global talent crunch. 2021.

O futuro do mundo do trabalho

E quando olhamos para o futuro do mundo do trabalho, esse problema fica ainda maior. Segundo a pesquisa do LANFO-UNB⁷, de um lado, a falta de capacitação adequada pode representar 15 milhões de empregos formais no Brasil sendo substituídos por processos automatizados até 2026. De outro lado, as novas oportunidades emergentes podem sequer ser reconhecidas pelos nossos estudantes que estão imersos nesses contextos e que, pelas previsões, terão em média seis carreiras diferentes ao longo da vida; ou seja, os estudantes precisam criar pelo menos seis diferentes arranjos de mobilização de suas capacidades e competências para gerar valor para ele e para sociedade.

A forma de trabalhar mudou

E a forma de aprender a trabalhar também

12%

Eliminadas
Substituídas
pelas máquinas

75%

Potencializadas
Competências
Comportamentais

13%

Inventado
Profissões do
futuro

Segundo o Fórum Econômico Mundial⁸, as competências do século 21 são menos técnicas, hard, e mais socioemocionais, soft. Considerando a velocidade e a intensidade das mudanças, esse gráfico aponta que 75% das atuações profissionais de hoje precisarão ser readaptadas para uma realidade cada vez mais digital e que irá demandar que as pessoas revisem sua potência humana.

7 Laboratório de Aprendizado de Máquina em Finanças e Organizações da Universidade de Brasília (LAMFO-UnB). Na era das máquinas: o emprego é de quem? Estimativa da probabilidade de automação de ocupações no Brasil. 2019. Disponível em: < <https://lamfo.unb.br/knowledge-base/artigos/artigos-artigos/na-era-das-maquinas-o-emprego-e-de-quem-estimacao-da-probabilidade-de-automacao-de-ocupacoes-no-brasil/> >

8 The Future of Jobs Report 2020. World Economic Forum, 2020. Disponível em: <https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf>

Os dados ainda mostram que pelo menos **13% das chamadas profissões do futuro estão sendo formatadas nesse momento**, e que **12% das atuações existentes serão substituídas por processos automatizados, robôs e máquinas**, assim como no passado substituiu o trabalho de datilógrafos e telefonistas.

Não temos mais para onde fugir, todos nós, das mais diversas profissões, seremos pressionados a nos adaptar e não temer a tecnologia, mas fazer dela nossa grande aliada na superação de barreiras que enfatizam a necessidade de revisarmos a forma como trabalhamos e, principalmente, a forma como a educação está nos preparando para enfrentar esse contexto. O compilado de dados da UNB abaixo⁹ mostra o quanto profissões tradicionais hoje podem ter mais de 90% de suas atividades transformadas por processos automatizados.

Automação das profissões até 2026

Administrador (29%) Contador (49%) Advogado (76%) Psicólogo (75%)	Prof. Português (42%) Prof. Matemática (88%)	Fisioterapia (72%) Enfermeiro (55%) Médico (56%)
	Engenheiro Civil (79%) Engenheiro Mecânico (91%) Engenheiro Químico (96%) Arquiteto (78%)	Veterinário (84%)

Estima-se que mais da metade dos alunos do ensino médio terá profissões que ainda não existem.¹⁰ Criar condições para que os profissionais no futuro próximo consigam prosperar diante da imprevisibilidade deveria ser uma prioridade para a educação. De acordo com o relatório Future of Jobs 2023¹¹, do Fórum Econômico Social, 59,7% das organizações entrevistadas apontaram as

9 Laboratório de Aprendizado de Máquina em Finanças e Organizações da Universidade de Brasília (LAMFO-UnB). Na era das máquinas: o emprego é de quem? Estimativa da probabilidade de automação de ocupações no Brasil. 2019. Disponível em: < <https://lamfo.unb.br/knowledge-base/artigos/artigos-artigos-na-era-das-maquinas-o-emprego-e-de-quem-estimacao-da-probabilidade-de-automacao-de-ocupacoes-no-brasil/> >

10 Mais da metade dos alunos do ensino médio terá profissões que ainda não existem. 2018. Disponível em: < <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/mais-da-metade-dos-alunos-do-ensino-medio-tera-profissoes-que-ainda-nao-existem-estima-especialista-da-pucrs.ghtml> >

11 Future of Jobs Report 2023. World Economic Forum, 2020. Disponível em: < https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf >

lacunas de competências como um fator limitante para a transformação de seus negócios.

Ressignificando o ensino superior

De 1994 até os dias de hoje, muita coisa mudou no cenário do mercado educacional. Em 1994, o setor de educação superior privada vivia uma abundância de demanda e pouca oferta que resultava em grande concorrência candidato x vaga. No ano de 2010, a oferta já era maior que a demanda, intensificando nos anos seguintes e chegando pós pandemia em uma **relação invertida onde o estudante tem agora uma variedade de opções de onde estudar, com diversas opções de instituições de ensino, seja pública ou privada, e centenas de vagas disponíveis.**

As pesquisas¹² apontam que o principal fator de escolha do estudante entre uma instituição de ensino e outra é o desempenho no MEC¹³. Porém, de acordo com o TCU¹⁴, a avaliação dos cursos pelo MEC não é capaz de mensurar a qualidade da formação dos estudantes. Além disso, o estudo realizado por Teixeira (2023)¹⁵ aponta que mais de 80% das instituições de ensino privadas e públicas no Brasil conquistaram notas 4 e/ou 5 - máxima, o que significa uma massificação do conceito de qualidade do ensino superior.

Essa uniformização do desempenho das instituições de ensino nas avaliações do MEC contribui para a comoditização dos produtos educacionais, aumentando assim a necessidade das instituições de ensino de gerar e mostrar o valor do diploma para os estudantes e para o mercado de trabalho.

Os estudantes que optam pelo ensino superior investem recursos, não apenas financeiros, mas emocionais também. Eles entram com uma expectativa muito alta, e com a intenção de, ao obterem uma educação universitária, expandir seus horizontes intelectuais, e mudar de vida após a graduação.

12 Pesquisa realizada pela Workalove e SEMESP em 2023 com os estudantes do ensino superior no Brasil. Disponível em: <<https://materiais.workalove.com/pesquisas-download-dos-resultados>>

13 Ministério da Educação e Cultura

14 TCU - Tribunal de Contas da União. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/auditoria-analise-como-funciona-a-avaliacao-da-educacao-superior.htm>>

15 Teixeira, Ulysses Tavares. Avaliação da Educação Superior - desafios e perspectivas. 5º Encontro Nacional da MetaRed TIC Brasil. 2023.

Honar o estudante como consumidor - e pelo compromisso que ele está assumindo para obter um diploma - exige uma **nova proposta de valor das instituições de ensino**.

Currículos pedagógicos sem sincronia com o presente e futuro do trabalho, ausência de orientação de carreira antes e durante a graduação, falta de apoio para inserção do estudante no mercado de trabalho, ineficiência na aproximação com o setor produtivo, não desenvolvimento de competências comportamentais e para além do componente curricular, **são as principais fragilidades das instituições de ensino que potencializam o descompasso entre o que o estudante deseja, o que a instituição entrega e o que o mercado de trabalho precisa**.

A Educação de Carreiras como solução

O conceito de carreira segue em transformação com as profundas mudanças decorrentes do avanço tecnológico e dos novos formatos produtivos. Como consequência, a concepção de carreira linear e hierarquicamente organizada, baseada em cargos e funções remanescentes da Era Industrial, cede espaço para uma abordagem mais flexível, que atenda às demandas de projetos específicos.

Nesse sentido, a carreira pode ser entendida atualmente como o conjunto de experiências profissionais ao longo da vida de uma pessoa, englobando uma variedade de formatos de atuação. Isso inclui não apenas vínculos empregatícios formais, mas também atividades autônomas, trabalho voluntário e estudos (Greenhaus, Callanan & Godhsalk, 2010¹⁶).

A Educação para a Carreira é uma perspectiva educacional focada na formação da identidade profissional que tem por objetivo apoiar o aluno a se autoconhecer e descobrir seu perfil (**orientação de carreira**), promover o desenvolvimento de suas competências comportamentais e técnicas (**desenvolvimento de carreira**), explorar as possibilidades do mercado de trabalho e avaliar a compatibilidade delas com seu perfil, valores e objetivos profissionais (**autogestão de carreira**).

¹⁶ Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). Career management (4 th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

A Educação de Carreiras pode também ser percebida como uma modalidade de orientação profissional desenvolvida de forma sistemática¹⁷, em todos os níveis de educação, e em muitos países. Sua implantação no contexto escolar brasileiro pode auxiliar os jovens a adquirirem competências-chave para um positivo desenvolvimento da carreira e democratização do acesso à orientação vocacional.

Na última década, organizações globais como a OCDE, o Banco Mundial e a Organização Internacional do Trabalho¹⁸ enfatizaram a importância da orientação de carreira para o alcance do aprendizado ao longo da vida, equidade e inclusão social, e atendimento das demandas do mercado de trabalho. No contexto brasileiro, a Educação de Carreiras assume uma relevância ainda maior, devido aos seguintes aspectos:

- **Desafios do mercado de trabalho:** A rápida evolução tecnológica e a automação exigem profissionais flexíveis, adaptáveis e com habilidades multidisciplinares. A Educação de Carreiras contribui para o desenvolvimento dessas competências, capacitando os jovens para lidar com as incertezas e transformações do mercado de trabalho.
- **Desigualdades sociais:** O acesso à orientação profissional de qualidade ainda é desigual no Brasil, concentrando-se nas classes mais favorecidas. A implementação da Educação de Carreiras na rede pública de ensino pode democratizar o acesso a esse serviço essencial, promovendo a equidade e a inclusão social.
- **Evolução das políticas públicas:** A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)¹⁹ e o Plano Nacional de Educação (PNE)²⁰ destacam a importância da orientação profissional para o desenvolvimento integral dos alunos.

17 Watts, A. G., & Sultana, R. G. (2004). Career guidance policies in 37 countries: Contrasts and common themes. *International Journal Educational Vocational Guidance*, 4, 105-122.

18 Organização Internacional do Trabalho (OIT) - agência especializada das Nações Unidas cujo objetivo é promover oportunidades de trabalho decente e produtivo, em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade.

19 Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>

20 Plano Nacional de Educação (PNE) - Lei nº 13.005/2014. Disponível em: <<https://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>>

Investir na Educação de Carreiras é investir no futuro dos jovens brasileiros, pois promove o autoconhecimento e a autonomia, amplia o horizonte de possibilidades e desenvolve habilidades essenciais para o mercado de trabalho. Além disso, reduz o risco de evasão e aumenta a empregabilidade, pois os jovens se sentem mais motivados a permanecer na faculdade e a buscar oportunidades de trabalho que estejam mais alinhadas com seus interesses de vida e carreira.

Embora grande parte das instituições já ofereçam oportunidades relacionadas ao **desenvolvimento de carreiras**, dentro e fora da sala de aula, são poucas as que conseguem implantar a cultura e escalar seu impacto. Isso acontece porque a maioria das instituições de ensino criam um escritório e tratam carreiras como um anexo - algo ligado ao outro considerado principal. Esse é um dos **motivos básicos do fracasso na implantação da cultura de carreiras nas instituições de ensino brasileiras**.

Para enfrentamento dessa realidade, a **implantação da Área de Carreira – como área funcional e estratégica** – passa a ser decisivo para as instituições de ensino que querem se destacar, fortalecer sua marca, desenvolver o senso de pertencimento entre seus estudantes e garantir sua competitividade. Os serviços de carreira no ensino superior têm evoluído desde sua criação e adaptados a vários modelos, seguindo as condições econômicas, tendências e demandas do mercado de trabalho e das instituições de ensino.

A principal missão da Área de Carreiras é oferecer serviços que apoiem a jornada do estudante, desde antes do ingresso no ensino superior, como:

- Ajuda para a tomada de decisão de qual curso fazer - antes do ingresso - Orientação de Carreira;
- Apoio no processo de autoconhecimento - antes e após o ingresso;
- Aconselhamento para identificar as oportunidades de carreira (atuações profissionais) mais alinhadas aos seus objetivos - após o ingresso - Desenvolvimento de Carreira;
- Apoio para construção do PDI - plano de desenvolvimento individual, durante a jornada acadêmica e após jornada (egressos);

- Apoio para criação do currículo profissional, carta de apresentação e preparação para as entrevistas de emprego;
- Recomendação de quais disciplinas seriam mais adequadas para o alcance dos seus objetivos de carreira - após ingresso;
- Recomendação de quais cursos, palestras e eventos participar para o desenvolvimento de habilidades para além do componente curricular;
- Promoção de eventos com egressos (ex-alunos) para ajudar os estudantes a compreender melhor os desafios do mercado de trabalho e desenvolver networking;
- Apoio com as mentorias para auxiliar o estudante a fazer melhores escolhas;

Estudos mostram que em países como Estados Unidos, Austrália, Inglaterra, Canadá, entre outros, os serviços de carreira fazem parte da estrutura organizacional das instituições de ensino superior há muitas décadas. Nestes países, a cultura de carreiras está presente em todo contexto universitário e representa um **compromisso institucional**. No Brasil, as instituições de ensino enfrentam grande pressão dos alunos e do mercado de trabalho para fornecer preparação para a carreira e apoiar a mobilidade econômica e social.

Uma pesquisa com 98 instituições norte-americanas, publicada em 2014 pelo **Journal of College Student Development**, identificou que 84% delas possuíam um escritório de carreiras, com orçamento específico para sua estrutura e ampla aprovação do corpo docente, sendo que 80% dos professores percebiam essa atuação muito positiva ou positiva. Já no Brasil, estima-se que cerca de 30% das instituições de ensino oferecem serviços de carreiras. Aqui está um dado interessante que mostra o potencial para o desenvolvimento da cultura de carreiras no país.

O estudo da **National Association of College and Employers** de novembro de 2022²¹ nos Estados Unidos mostra que alunos que se engajaram em pelo menos um dos serviços oferecidos pelo núcleo de carreiras de sua instituição tiveram 24% mais ofertas de trabalho em sua reta final de estudos do que

21 National Association of Colleges and Employers. 2022. Disponível em: <<https://www.nacweb.org/store/2023/2023-nace-career-services-benchmarks-report-and-dashboard>>

aqueles que não contaram com esse serviço. E, para cada interação além da primeira, a oferta de trabalho recebida aumentou mais ainda.

A estratégia de carreiras impacta diretamente três importantes agentes: os estudantes, as empresas e a própria instituição de ensino, incluindo seu corpo docente. Esses três atores se beneficiam de forma complementar e integrada de uma estratégia de carreiras bem implementada. O desenvolvimento de carreira promove um senso de propósito e direção.



Quando os alunos têm uma compreensão das oportunidades profissionais disponíveis, a relação com o que ele está aprendendo e o seu perfil profissional, eles conseguem estabelecer metas específicas, criar planos de ação e acompanhar seu progresso de forma mais eficaz, o que chamamos de autogestão de carreira.

Outra pesquisa realizada pela **Associação Nacional de Faculdades e Empregadores (NACE)**, em 2022 nos Estados Unidos²² descobriu que os alunos **concluintes** que utilizaram pelo menos um serviço no escritório de carreira - receberam, em média, 1,24 oferta de emprego. Além disso, para cada serviço adicional utilizado além de apenas um, o número médio de ofertas de emprego aumentou em 0,05. Os concluintes que não utilizaram nenhum dos serviços do centro de carreiras, em contrapartida, receberam em média apenas 1,0 oferta de emprego.

Diferente de outros países, o Brasil ainda apresenta **poucos contornos práticos e bem-sucedidos na implantação da cultura de carreiras no ensino superior**. A boa notícia é que um número crescente de instituições de ensino aqui no Brasil **está repensando os seus serviços de carreira, investindo na estruturação de uma área dedicada e com um componente central de formação (disciplina obrigatória em todos os períodos), o que torna a estratégia um compromisso institucional. Vide alguns estudos de casos na parte III desta obra.**

22 National Association of Colleges and Employers. 2022. Disponível em: <<https://www.nacweb.org/store/2023/2023-nace-career-services-benchmarks-report-and-dashboard>>

A recomendação é usar a “**estratégia de carreiras**” como a linha condutora da experiência do estudante durante toda jornada acadêmica para que ao findar um ciclo (diploma), o estudante consiga reconhecer sua instituição de

Para isso acontecer, o registro acadêmico (serviço cartorial) precisa se transformar em um núcleo de carreiras (serviços agregados) capaz de apoiar o estudante a fazer melhores escolhas de vida e carreira e encontrar sua melhor versão.

ensino como um verdadeiro **mentor de carreira** e volte para dar continuidade aos seus estudos e pedir conselhos para as futuras transições.

A educação, como instrumento de promoção social, tem o dever de preparar a força de trabalho, do presente, e do futuro. Por isso, a **cultura de carreiras no processo formativo deve ser um imperativo** para as instituições de ensino que querem **apoiar seus estudantes de maneira efetiva para a realização da mobilidade social**.

É nesse sentido que reafirmamos nosso compromisso de promover a inovação na educação por meio da **cultura de carreiras como um compromisso institucional**. Ajudamos as instituições de ensino a implantar um programa efetivo de orientação, desenvolvimento e autogestão de carreira para os estudantes. Paralelamente, promovemos a integração entre o setor produtivo e a academia, criando um **modelo preditivo de habilidades e competências para impulsionar a inovação acadêmica e acompanhar de forma efetiva a trabalhabilidade de seus estudantes e egressos**.

Referências

KRAUZ, R.R. *Trabalhabilidade*. Editor Nobel, 1999, São Paulo. Página 16,17.

Geofusion. Formados em curso superior ocupam vagas de ensino médio. 2023. Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/noticia/2023/12/28/formados-em-curso-superior-ocupam-vagas-de-ensino-medio.ghtml>.

Top Universities. QS Universities Rankings - Top Global Universities & Colleges. 2024. Disponível em: <https://www.topuniversities.com/university-rankings>

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE. Panorama da Educação 2022: Indicadores da OCDE. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/3197152b-en/index.html?itemId=/content/publication/3197152b-en>

Pesquisa Gallup. O abismo entre as universidades e o mercado de trabalho: uma realidade brasileira cada dia mais assustadora. 2020. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/politica/blog-do-fausto-macedo/o-abismo-entre-as-universidades-e-o-mercado-de-trabalho-uma-realidade-brasileira-cada-dia-mais-assustadora/>

Laboratório de Aprendizado de Máquina em Finanças e Organizações da Universidade de Brasília (LAMFO-UnB). Na era das máquinas: o emprego é de quem? Estimção da probabilidade de automação de ocupações no Brasil. 2019. Disponível em: <https://lamfo.unb.br/knowledge-base/artigos/artigos-artigos/na-era-das-maquinas-o-emprego-e-de-quem-estimacao-da-probabilidade-de-automacao-de-ocupacoes-no-brasil/>

The Future of Jobs Report 2020. World Economic Forum, 2020. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf

<https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/mais-da-metade-dos-alunos-do-ensino-medio-tera-profissoes-que-ainda-nao-existem-estima-especialista-da-pucrs.ghtml>

Future of Jobs Report 2023. World Economic Forum, 2020. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf

TCU - Tribunal de Contas da União. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/auditoria-analisa-como-funciona-a-avaliacao-da-educacao-superior.htm>>

Teixeira, Ulysses Tavares. Avaliação da Educação Superior - desafios e perspectivas. 5º Encontro Nacional da MetaRed TIC Brasil. 2023.

KORN FERRY (FIRM). Future of work: the salary surge: putting a price on the global talent crunch. 2021

Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). Career management (4 th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Watts, A. G., & Sultana, R. G. (2004). Career guidance policies in 37 countries: Contrasts and common themes. International Journal Educational Vocational Guidance, 4, 105-122

Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>

Plano Nacional de Educação (PNE) - Lei nº 13.005/2014. Disponível em: <<https://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>>

<https://www.oecd.org/education/dream-jobs-teenagers-career-aspirations-and-the-future-of-work.htm>

<https://www.worldbank.org/en/news/feature/2013/06/13/Brazil-education-vocational-training-create-jobs-fight-extreme-poverty>

National Association of Colleges and Employers. Disponível em: <<https://www.naceweb.org/store/2023/2023-nace-career-services-benchmarks-report-and-dashboard>>